

# 企 業 と 文 化

——企業と社会の一接点——

米 花 稔

## 1. 開 題

最近になって、企業による財団の設立などを中心として、科学技術あるいは文化に関する諸行事の開催、美術館、資料館などの設立、講演会、シンポジウムの開催から、企業賞、演劇、ミュージカルなどの支援、都市なり地域のイベントへの積極的企業参加などが相当目立つようになった。また企業の直接のPR活動、販売促進、広告活動のいわば文化化が目立ちつつある。とりわけ企業の本来の業務である物資あるいはサービスの提供機能自体にかかわっても、そのいわゆる文化的視点からの産業へのとりくみ、すなわち最近のハイテクノロジーの展開過程での健康福祉、教育文化活動、情報化社会への産業化のとりくみなどにこれをみる。経済のソフト化、サービス化、カルチャー・マーケティングのような用語がこのことを端的に示している。広義のデザイン論議もこれらとかかわると思う。その意味でこのあたりで、企業と文化とのかかわりについて、深慮すべき段階にあると思われるのである。

筆者もこれまで、主題に関して、ほんの序論的な試みの若干を示してきた。<sup>(1)</sup>しかしこの分野についての本格的な論議はわが国ではきわめてすくない。アメリカの文献を中心にして考察を進めた高田馨教授の「企業と芸術」（『国民経済雑誌』昭和52年9月所載）はその先鞭のひとつであろう。またすこし以前であるが、わが国の場合について、朝日新聞の夕刊で25回にわたって「文化と企業」の特集（昭和57年9月）の連載が詳細な最近の実態を中心とするコメント

として印象に残る。また(株)産研の『企業の社会活動』資料集1983年版（昭和58年8月刊）は、資料として貴重である。さらに最近になって、林雄二郎・山岡義典『日本の財団』中公新書（昭和59年11月刊）、またそのきっかけとなったと思われるワンデマー・A・ニールセン著、林雄二郎訳『アメリカの大型財団—企業と社会』（昭和59年8月刊、河出書房新社）などがみられた。

このような状況のなかで、これらに刺激されつつ、ここにかかげた主題について、もうすこしふみこんでみたいというのが、この小論の意図である。

（注1）拙稿「経営は文化なり、経営政策の新展開」『マネジメント・ジャーナル』昭和50年5月所載。

拙稿「経営と文化」日本経営教育学会第5回全国大会報告要旨、昭和56年11月所載。  
拙稿「地域文化振興と企業」磯村英一監修『人間都市の復権—文化とアメニティの再生』ぎょうせい、昭和57年6月所載。

拙稿「文化振興における企業の役割」関西情報センター『KHS』Vol. 51、昭和59年3月所載。

## 2. 企業と文化のインターフェースのフレーム

この小論の主題である企業と文化とのかかわりという課題は、その副題にも示したように、企業とひろく社会との接点的課題へのひとつの視点であるといっていよいと思う。かねて筆者の研究テーマとしつづけている経営環境論における中心的課題の一部を形成するものと思う。このような視点から、この主題への接近を試みたいのである。その意味で、まず筆者の経営環境論におけるここの主題の「企業と文化」の位置づけ、そのためにそこに至るわが国における問題の推移を簡単にみることによって、その内容的展開の手がかりとしたい。

わが国企業の文化とのかかわりの背景である企業と社会とのかかわりなり問題意識とその行動の展開をみると、実態に即して昭和30年代、40年代そして50年代を大別して、その特徴的な展開がみられるように思う。<sup>(2)</sup>

(1) 昭和30年代

昭和30年代を通じて、わが国企業の社会に対するとりくみ方として特徴的なのは、一般論としてであるが、企業の社会的責任論議としての展開であった。より具体的にいうなれば、昭和30年代はじめようやく経済再建が一応みられたわが国産業が、急速な技術革新の国際的展開のなかで、より成長しなければならないという環境条件におかれて、企業のあり方としての意味での社会的責任論議であった。昭和31年11月経済同友会の提言「経営者の社会的責任の自覚と実践」に象徴的にこれを見るのである。

これが昭和30年代後半になると、開放体制下の国際競争にたちむかっての経営責任の重視が強調せられ、成長経済下のリセッションに当面したりして、企業の自主性の確立が強調せられる意味での社会的責任重視へと展開した。

これらを通じて、当時の企業の社会的責任という視点は、経済機能のにない手という企業の本来の役割を通じての社会的貢献という意味が目立った。

(2) 昭和40年代

昭和40年代なかばまでの高度経済成長の展開過程から、企業行動に対する社会的責任が多面的な角度から問題視されるに至ったのがこの時期である。公害問題をはじめ、過剰流動性下の企業の投資行動が多くの社会的批判をよぶことになり、ついで利益の社会還元がとりあげられ、さらにオイルショック以後における経済緊急事態と企業の自粛決意表明など、多面的展開がみられた。あたかも政治行政においても、生活面を中心とするナショナル・ミニマム、シビル・ミニマム視点の重視への展開がみられる時期でもあった。経済機能のにない手としての企業の社会的存在という側面からの行動が、とりわけその社会的責任論議にとりあげられるに至ったのである。

(3) 昭和50年代

低成長から安定成長期をむかえた昭和50年代になって、所得水準は上昇し国民の大多数が中流意識をもつようになったとされた。マズローの欲求段階説を

引用するまでもなく、人びとの欲求は次第に価値観の多様化にもとづく多様化市場を形成することとなり、物の豊かさをこえて、心の豊かさが課題とせられるようになった。いわゆる広義の文化指向がみられるようになりつつ、成熟社会化の段階に入ろうとしているとされるようになった。このような文化指向のなかで、前からの残された環境課題、ミニマム課題もまたとりくまれようとしている。これからの産業ビジョンもまた、人びとの価値、文化内容との相互関連において求められようとしているのである。ここにきて、冒頭にみたように企業の文化指向も次第に目立ってくるようになったといえよう。

このような推移を考察しながら、筆者はかつて、企業と社会とのかかわりについて、次のような一応のフレームを構成してみたのである<sup>(3)</sup>。

企業と社会とのかかわり	本来の機能として	そ の 影 響	
		機能から	その具体的活動から
経 済 機 能	物資またはサービスの提供	投資、雇用、所得、消費生活	立地、資源、汚染問題、廃棄物
社会的存在	法人市民	社会生活	地域社会、都市問題

要するに企業と社会とのかかわりは、企業の経済機能のにない手としての本来の側面と、必然的にこれにともなう社会的存在としての側面とにおける環境とのインターフェイスを、さらにその直接的な機能遂行における関係と、その具体的な活動の場を通しての関係とにわけて、その相互関係をほりさげようとしたのである。

このフレームにもとづいて、ここで主題とする企業と文化とのかかわりを考えてみよう。最近における衣食住など生活関連産業自体の文化化、いわゆる産業のソフト化、サービス化のなかでの文化指向は、まさしく企業の本来の経済機能における文化的側面とみられる。そしてまた最近の財団活動を中心とする企業の文化活動の方向は、企業の社会を構成する一員としての法人市民的な立

場からの文化へのかかわりの展開ということができる。さらにいうなれば、さきのフレームでみると、企業の具体的活動からの視点として、工場、事業所の立地のあり方、またその地域社会、都市問題との関係においても、文化的視点のあることが知られてくる。このようにみてくると、企業と文化とのインターフェイスは、きわめて多面的であることがうかがえるのである。

以上のような筆者のもつ企業と文化とのかかわりのフレームを前提としつつも、しばらくこれらをはなれて、昭和50年代におけるわが国の実態の推移を特徴的に考察して、問題の展開を一步なりとも進めたいのである。

(注2) 拙稿「企業の社会的責任論の展開」『国民経済雑誌』134-6、昭和51年12月所載。

(3) 拙稿「経営環境論の展開」『国民経済雑誌』132-3、昭和50年9月所載。

### 3. わが国企業の社会的活動における文化面

はじめにみたように、わが国の企業の文化とのかかわりは、その法人市民としての社会的存在という視点からの、社会的貢献という側面から一般的に展開しはじめたといって差支えないように思う。それは昭和40年代の環境的諸問題にかかわる社会的責任の延長上において、とりわけそれが昭和50年代の物の豊かさから心の豊かさへという価値観が目立って、一層促進せられたといえよう。

まずわが国企業のひろく社会的活動とみられるものについてのアウトラインを知るための資料として、さきにふれた(株)産研の調査刊行になる『企業の社会活動』資料集1983年版がある。これは、1983年1月現在についてなされた調査で、東京証券取引所第1部上場企業、経団連会員企業および有力非上場企業にわたるもので、そのなかの436社についてのとりまとめである。その場合の企業の社会的活動は、企業自体ならびに企業の属する業界団体を通じ、また企業の設立した公益法人ないし任意団体を通じてのものである。その末尾の索引に示された社会的活動の分野別企業数を引用することによって、一応の全容を知

## 企業と文化

研究助成	64	社会福祉	63
育英	40	社会・地域開発・地域社会サービス	57
教育振興・児童青少年心身育成	73	病院・診療所・診療活動	23
スポーツ振興	37	成人病・難病対策	16
顕彰	35	献血	11
懸賞コンクール	24		
国際親善・国際交流	48	環境保護・緑化	40
歴史・文化（演劇・音楽・美術）	32	省資源・資源サイクル	18
文化・科学・研究施設	38	交通安全・防災	18
セミナー講演会	47		
フィルム・ライブラリー	22		

ることができる。

以上のうち、病院等の項目は企業の経営する病院の開放、成人病等の項目は生命保険関係が目立ち、献血は金融機関に目立っているほかは、企業の業種各分野にわたっている。研究助成なり、教育振興関係、社会福祉関係が一般的である。そのなかで、文化関係、科学技術関係も多少とも目立つ。しかしかなり網羅的なので、より特徴的に実態にふれるために、企業の設立する公益法人、いわゆる財団法人による活動が昭和50年代に目立っているので、それらに限定することによってさらに考察をすすめる手掛りを得たいと思う。

さきの朝日新聞の特集「文化と企業」（昭和57年9月13日より25回連載）の冒頭によると、日本の財団法人数は1981年4月現在10,209、そのうち企業の設立した基本財産1億円以上の財団は、133と記されている。依拠資料は異なるが、さきに引用した(株)産研の『企業の社会活動』資料集から、筆者が企業財団のみを摘出して分類整理すると、次表の如くなったのである。

## 企業の財団活動

分野	設立時 計	昭和 50年以後	45～49年	40～44年	30年代	20年代	以 前	未 詳
厚生福祉	44	11	17	6	3	2	4	1
奨 学 金	33	4	6	2	16	3	2	
文化美術	24	6	5	4	5	3	1	
科学振興	23	7	4	4	4	0	4	
経済研究	17	6	2	3	2	1	3	
地域研究								
医 療	8	0	1	2	3	1	1	
計	149	34	35	21	33	10	15	1

上表によって企業財団の設立年次とその活動分野との関連をみると、いくつかの特徴的な点がうかがえるのである。

- ①企業財団の設立は、この表に関する限りでは、昭和40年以後が全体の6割、特に昭和45年以後で46%を占めていて、財団による企業の社会的活動は、このころから積極的になったことが知られる。
- ②昭和40年以前の設立の企業財団では、昭和30年代の設立が目立ち、しかもその半ばは奨学金制を主たる目的としている。
- ③より特徴的なのは、昭和40年代設立の企業財団では、厚生福祉事業を目的とするものが目立ち、特に昭和40年代後半の5年間に設立せられた財団の半ばはこれによって占められている。
- ④昭和50年代になると、引続き厚生福祉分野もすくなくないけれども、これらとならんで、科学振興、文化・美術、経済研究・地域研究などの分野の財団がならんで相当数設立せられ、しかもこれがとりわけ昭和50年代のそれ以前と多少とも異なる特徴を示していることがうかがえるのである。

このようにみてくると、財団設立も、さきに一般的にみた昭和30年代、40年代、50年代の企業の社会的活動の推移とそのま相照応していることが知られる。とりわけ、文化と科学振興が昭和40年代から徐々にみられつつ、昭和50年

代に最も特徴的展開がみられはじめたことを示し、さらにこの時期に至って、経済研究、地域研究の財団、いわばシンクタンク的な機関の設立もみられるに至ったのである。これらを通じて、最近における企業財団の広義の文化活動的展開をみるのである。すなわち、狭義の文化、美術分野、科学技術のハード側面、経済なり地域研究のソフト側面などにわたって、その振興についての社会的貢献で、企業の最近における広義の文化とのかかわりとみることができる。この内、

第1の文化、美術分野についてみると、その内容は、博物館、美術館、文庫などが目立つが、これらの多くは企業創立者あるいは経営者の収集にかかわるもの、きわめて一部ではあるが企業として収集してきたものなどがよりどころになっている。そのなかのいくつかは、企業の関係業種に関連する資料収集を中心とする特殊博物館的なものもふくまれている。さらに特定分野の文化研究所としての研究活動を中心とするもの、特定分野に対する文化賞、国際的国内的なシンポジウムの開催などもあげられる。このようにみてくると、博物館、文化研究、シンポジウムなどにおいて、その企業の本来の業務の延長線と社会的貢献との接点においてその活動のみられるものもすくなくない。このような企業の社会活動は、もちろん財団によるもの以外に、企業自体として展開せられているものが上表のほかに若干みられることも付言しておかなければならない。

第2のハード面の科学技術振興についてみると、その9割までが専門研究者に対する研究助成を主とし、一部で財団みずからの研究活動をになうものがあり、また通じて研究に関するシンポジウムの開催、科学賞、研究賞などもみられる。特にうえの研究助成については、その4割が自然科学一般、6割は財団設立の主体である企業に関連分野における基礎研究を対象とするものが多い。そのなかでも、生命科学、微生物、醗酵、医学などと、エネルギーならびにその環境関係などの具体的分野が目立っている。ここでも企業の社会活動の二つ



の分野の接点をみる。

第3の経済なり地域研究のソフト面での社会活動も、広域の企業の文化活動に一部かかわるとみることができる。そのほとんどが、金融機関の設立にかかっており、とりわけここに表示の半ばが地方の金融機関によるものである。その意味で、これらが本来の業務のなかの調査機能の延長線上にあるものが多いのではあるが、同時にその存立の基盤としての地域社会への貢献によるかかわりが目指されていることが知られる。しかしながら、また企業の本来の業務としての調査研究機能の直接の延長線上のコンサルタント的ないしシンクタンクの機能としては、これらの財団法人形態とは別に、株式会社形態の新たな業務としての展開が、今日相当顕著にみられる。手元の資料、総合研究開発機構(NIRA)『シンクタンク年報』昭和57年版では、企業の設立した株式会社形態のもの約20、その7割は昭和45年以降の設立で、その主体である企業の業種は各業種の製造業から商業におよぶ。これら企業形態のものも、財団法人形態と必ずしも截然と区別し得ない部分もあるけれども、より業務を中心とするとみられるべく、ここではふれない。その意味で、ここでの財団法人による調査機構もまた、多少とも企業の本来の業務と社会活動との接点にあるものとみることができる。

企業の財団活動を主としてではあるが、その社会的行動、特に広義の文化面へのとりくみの最近の状況をみると以上の如くである。これらを通じて特徴的な点をまとめると次のようである。

その1は、企業の社会活動が、企業の本来の業務の延長線上で、より広い視点からの社会的貢献を意図したもの、

その2は、企業の業績の向上に伴うその利益の社会還元という視点からの社会的貢献を意図したもの、

その3は、これらの活動が、企業のイメージの向上への期待、さらに本来の業務のレベルアップないし分野の拡大をもあわせての期待。これらを通じて、

企業の本来の業務と社会的行動との接点にも、考慮すべき課題のあること。

わが国の企業の社会的活動が、昭和40年代の環境対策、福祉問題、その他の社会的貢献という視点から、昭和50年代になって、文化、科学技術、地域社会など広い意味の文化的視点へ展開してきた実態の一応のアウトラインを、特に、企業の財団活動を中心にみると、以上の如くであったのである。

#### 4. アメリカの企業の社会活動と財団

ここでみてきたような企業の社会的活動という点についていえば、アメリカ合衆国の場合、わが国とくらべて、その端緒からみると、ほぼ半世紀を先行した先進国といって差支えないように思う。その意味で、わが国の場合を考えるについて、しばらくアメリカの企業行動についてみてみよう。

①本来の意味での企業のパブリック・リレーションズがアメリカでとりあげられはじめたのは、今世紀はじめビッグ・ビジネスの登場と一部の企業行動が社会的非難を蒙るようになった折、その反省と企業のイメージアップを目指してのことであった。

②アメリカで1910年代にロータリー・クラブとかライオンズ・クラブなどがあい次いで生れたのは、企業人のみの発想ではないけれども、そしてそれは企業自体ではないが、企業の経営者がその有力なメンバーとして、ソーシャル・クラブを組織し、社会奉仕をその活動のひとつとしたのは、やはり企業をとりまく当時の社会的環境とは無関係ではなかったようである。

③1920年代にアメリカのコミュニティ・チェスト（共同募金制）のシステムが都市毎に、またその連合体が形成せられるのであるが、これは明らかに企業の社会的活動の一部であった。

④第2次大戦後とりわけ1950年代にCorporate Foundation, いわゆる企業財団が数多く設立せられ、積極的な社会的貢献が展開することとなっている。

これらの詳細については、既に筆者の小論で幾度かふれたことがある。<sup>(4)</sup> そのよりどころの有力なひとつは、M.Heald の“The Social Responsibilities of Business —Company and Community 1900 —1960”(1970)である。また1960年代に数多くの文献で、「企業の寄付」について、経営理念、社会的責任論とのかかわりでその妥当性いかに論ぜられている。<sup>(5)</sup> これらについてここに再説することはさける。

ここでは、企業の社会とのかかわりにおいて、とりわけ広義の文化との接点の問題であり、それは企業の財団活動により顕著にみられると思うので、主としてこの点についてふれてみたい。とりわけ冒頭にふれたように、最近アメリカの財団活動に関する文献もわが国に紹介せられはじめてもいるので、これらを含めて、これをみてみたい。

アメリカでは、企業経営者個人としての財団設立は、J.D. ロックフェラーのロックフェラー財団が1913年、H. フォード財団が1936年などすくなくないが、企業としての財団設立が目立ってきたのは1950年代になってからである。さきのM.Heald の書によると、1953年になって、G.E. 社、U.S.Steel 社、Shell Oil 社、Parker Pen 社、Union Pacific 社などあいついで、これをみることとなり、この時代を企業の社会的活動の特徴と位置づけているのである。個々の企業のみでなく、規模によって企業が共同で、また企業と従業員組織とが参加して設立するものもみられた。1965年現在アメリカの主要企業の設立したものの1,472、そのうち78%の1,150は1950年（昭和25年）代以後の設立という。1956年から1965年までの10年間のアメリカの企業寄付の4分の1は企業財団を通じており、この10年間の企業の寄付総額16億9千万ドルのうち財団を通じたものは4億4千万ドル<sup>(6)</sup>という。その財団活動の対象分野をみると、別の資料であ<sup>(7)</sup>るが1965年540社の寄付2億ドルのうち、健康と福祉が41.5%、教育38.4%、文化2.8%、地域社会関係5.8%その他となっている。

これらのアメリカの財団の活動については、はじめに紹介したように、ワン

デマー・A・ニールセン著、林雄二郎訳『アメリカの大型財団－企業と社会』（昭和59年8月刊、原著は1972年刊）がある。これにもとづいて、さきにみてきた企業財団の活動の位置づけなり問題点の考察の役立てとしたいのである。ただこの書は個人財団を主とし、ここで主としてとりあげている企業財団への言及はきわめて乏しく、その概要は知られないのであるが、アメリカの財団活動一般の位置づけと問題点をよく示しているので、必要な限りにおいて、ここに簡単に参照したいのである。

同書によると、アメリカには大小約25,000の財団があつて、総資産205億ドルと推定され、その半分以上を資産1億ドル以上の33の財団が占めているという。同書はその33の大型財団についてのみ、具体的な紹介が行なわれ、財団のフィランソロピー（篤志事業）のもっとも発達した現代の状況を示しているとしている。しかもこのなかに入る規模のものも一部ある企業財団は除外されている。その意味は、アメリカの大型財団の大部分は、企業自体によるものでなく、主として企業創立者個人の設立によるものということのようで、この33法人の設立年次も、1940年まで20、1941－1949年に8、1950年以後5という状況で、例えばカーネギー財団（1911）、ロックフェラー財団（1913）、フォード財団（1936）、W.K.ケロッグ財団（1930）、リチャード・キング・メロン財団（1947）などである。すなわち企業財団ではないけれども、企業創立者なり企業家個人の設立にかかる財団である。その意味では、本小論とそれなりにかかわりのあることはいうまでもない。附言すれば企業財団は、前にのべたように1950年代になって数多く設立せられたのである。

この時期にこの書がまとめられた理由が、今日のアメリカの財団活動の位置づけと問題点を示しているようである。

アメリカの財団は、自ら選んだ分野で、研究、教育、慈善、健康、芸術、公共事業などの分野で、独自の創造的な方法で社会に貢献することによって、重要な社会的機関として社会の一翼をになってきた。その展開過程で、その特権

濫用の弊を一部にみることであり、「課税を免れた財団を運営する人びとが膨大な経済力と文化的影響力を握ること」からの問題点が非難されることとなった。またこれに対して、「その非難がかえって自由な民間組織が果してきたアメリカ民主主義体制の防波堤としての役割を危くするかも知れない」と反論せられたりもした。これらが1960年代の論争のなかで、1969年の税制改正法によって、その濫用と悪用を防止する措置となったという。その結果、1969年以降財団の活動は非常に慎重になったようである。同書の訳者解説によると、このようななかで企業財団のすぐれた活動が目立ってきたと付記されている。

ここでアメリカにおけるこのような企業の社会活動に対する企業経営的視点からの論議にふれておきたい。

企業の社会活動、それは当然に文化面へのかかわりをふくめて、これを企業経営という視点からみると、そのひとつの課題は、財団活動をふくむ広義において、その活動に投入される資金、それが広義の企業の寄付という意味においての問題点、もうひとつの課題は、企業の本来の機能である物資あるいはサービスの提供という業務以外の社会的諸活動にその活動を展開するというものの問題点がある。これらのことがまた企業の社会的責任論という経営理念にかかわる課題に必然的に到達するのである。これらの点は、別に論及したこともあり、ここで詳論する余裕はないけれども、その要点に限定してふれておきたい。

#### ①企業の寄付について

企業の寄付活動については、アメリカではさきにふれたように、その論議はすくなくない。今日なおそのことは結着したとはいえないようであるが、すくなくとも次のような考え方がその方向を示しているように思う。

その1は、企業の寄付を、本来株主に帰属すべきものへのくいこみ部分でなく、企業の費用的部分、インフォーマルな税負担的なものを主とする考え方、

その2は、教育、医療、文化などの社会活動への寄付がなければ、それだけ政府の役割が増大することとなり、多元社会の自由主義的发展を阻害するので

そのことを寄付が防ぐという考え方、

その3は、企業の寄付は慈善活動としてでなく、企業の存続に必要な支払として位置づけ、従ってそれは企業の深慮あるマネジメントの業務の一部としてとりあげるべきであるとする考え方。

とりわけ後者の考え方はR.Eellsによるもので、その経営理念としての啓発せられた自己利益の原理 (philosophy of enlightened self-interest) として、比較<sup>(9)</sup>的よく知られているところである。

## ②企業の社会活動そのものについて

多元社会といわれるなかで、物資あるいはサービスの提供という本来的に経済機能のにない手である企業が、その業務以外の諸分野活動に直接間接にかかわることが、企業の社会的活動ということになる。従ってまたこのことが企業の社会的責任の肯定と否定の論議のかかわる点である。このことが、企業と多少ともよりどころを異にする論理と知識と経験に関する多様な社会活動については、財団という機構を介することのよりどころの一つともなっているのである。財団という機構において、企業の本来的に特徴とするマネジメントの能力の活用と、それぞれの専門領域の関係者との参加による運営によって、うえの問題点の克服の手がかりを得ようとしたものとみることができる。もちろん財団方式は、一方に税制対策の問題、他方には企業の業績の変動による不安定性の防止など、その意図は多様であるが、ここでは、企業の社会活動の基本的問題点について指摘したのである。

このようにみてくると、アメリカの場合、企業の社会活動は半世紀以上の歴史をもっており、それは福祉、慈善活動から文化、芸術、科学技術の分野まで広範に展開し、ニールセンの指摘にもあるように、財団などの方式をもってアメリカの社会の一翼をになって定着していることが知られ、現に見聞するところでもある。そのことの故に、これらの企業の社会活動も成熟段階として諸問題に当面し、そこでは論議が企業の経営理念の問題にも及んでいるのである。

いわゆる企業の社会的責任論の肯定論と否定論との一部をも形成していることを知るのである。

- (注4) 拙稿「企業と社会—社会的存在としての一側面」『国民経済雑誌』127-2、昭和48年2月所載。
- (5) 拙稿「経営環境論の変容—アメリカにおける推移の一考察」、神戸大学『経済経営研究年報』22-1、昭和47年所載。
- (6) R.L.Nelson“Economic Factors in the Growth of Corporate Giving”, 1970, p.75-76.
- (7) R.L.Nelson, ibid. Appendix F.
- (8) 拙稿「企業と社会」 前出。
- (9) R.Eells “Corporate Giving—Theory and Policy” (W.T.Greenwood ed.“Issues in Business and Societies” 1964).  
R.Eells“The Meaning of Modern Business” 1960.

## 5. わが国企業の業務活動としての文化面

企業の社会的活動について、いわば半世紀を先行するアメリカ、またその国の歴史的風土的特徴から公的活動より私的活動により多くを期待する国柄、そのことによる企業人ならびに企業そのものによる財団活動をもふくめて、この分野の展開は、今や明らかに成熟段階にあるとみることができる。この時点において、財団活動の問題点あるいはその背景として企業経営の理念論において活潑な議論がもたされてきているとみることができる。

このような状況と対比して、わが国の現況をみると、いろいろの示唆を得るとともに、段階のちがいと、環境条件のちがいをも知るのである。これを広義の文化的側面に限ってみると次のことがいえるように思う。

第1に、わが国の企業の社会活動としての広義の文化的側面へのかかわりはまえにみたように最近になって企業財団などを通じて緒についたばかりである。

第2に、すくなくともこれまでは、このような分野への企業活動としてのかかわりは、公私ともに、消極的に考えられていた。最近になって、一方に企業

行動の昭和40年代におけるいわば社会的洗礼ともいうべき環境対応をへての昭和50年代の成熟社会化への方向のなかでの企業の積極的な社会的関心、他方に中央、地方にわたる行政改革の推進下での民間活力への積極的期待、などの環境変化が、急速に企業の社会活動としての広域の文化とのかかわりの展開となったとみることができる。

しかも最近のわが国の企業の急速な社会的活動としての文化とのかかわりはほとんど同時進行的に、企業の本来の業務としての物資あるいはサービスの提供という意味での文化とのかかわりへの展開ともなりつつある。このことからわが国においても、企業と文化とのかかわりについての肯定、否定ないしあり方についての議論も、ようやく展開されはじめようとしている。この議論に入るについては、あらかじめ、後者の問題、すなわちいま展開しはじめている企業の本来の業務としての文化とのかかわりの実態についてみておかなければならない。

企業の社会的活動としての文化と、企業の本来の業務としての文化とは、いうまでもなく一応の区分であって、その接点は区分し難い。このことは、さきにわが国の企業財団の広域の文化活動についても既に若干うかがえるところである。しかしながら一応論理的にこれをわけて考察し、これらの点は、さらに後にふれることとする。

企業の本来の業務としての広域の文化とのかかわりをわけると一応次の3分野があげられるように思う。

第1は、企業の文化的分野における活動が企業イメージの向上、さらにPR活動、直接的な販売促進活動への役立ちとしての期待である。

第2は、いわゆる「物のゆたかさ」をこえて「心のゆたかさ」へという環境変化に対応して、本来の業務である物資あるいはサービスのハード的な機能提供からよりソフト化への試みのなかで、いわゆるなんらかの文化化の展開というとりくみ方である。



第3は、文化自体の企業化という分野である。このことは従来から第3次産業のなかで、出版関係、美術関係あるいは商業演劇関係など本来的に文化産業的分野があることはいうまでもないけれども、この分野の拡大という点である。

#### (1)企業イメージ、P Rと文化活動

企業のなんらかの文化活動へのかかわりの第1歩は、これまで財団活動などでみてきたように、とりわけ企業の社会的貢献と本来の業務活動との接点においてみられる。一般的な美術館、企業の業務と関連する美術館、シンポジウム、出版、演劇、コンサートなどへの支援などにみられることは、既にみたところである。くりかえすことを省略する。

#### (2)企業の本来の業務活動自体の文化化

企業の提供する物資あるいはサービスは、直接間接に人びとの衣食住生活に関係をもつ。いいかえるとこの企業の本来の経済機能は、広義のデザイン機能を通じて、人びとの生活文化とかかわってくる。その意味で企業の本来の業務活動は、そのデザイン機能を通じて、本来文化とかかわっているのである。従って、ハードからソフトへと展開するに伴って、好むと好まざるにかかわらず文化化の方向を進まざるを得ないはずである。問題はその文化内容ということになる。食の文化からファッション、住生活における建築、住環境さらには都市づくりと、その展開は広範に及ぶ。消費財の基盤になる生産財についても、これらと無関係ではない。その延長線上には、技術開発、研究開発にも及ばざるを得ない。いずれにしてもデザイン機能は、企業と文化の重要な接点の一面<sup>(10)</sup>と思う。別に多少ともふれたところでもあるので、詳論は省略する。

#### (3)文化自体の企業化の展開

既にかかげたように、新聞雑誌などの報道出版、美術関係産業、商業演劇関係など、伝統的に文化自体の企業活動の分野も必ずしもすくなくない。そのうえラジオ、テレビ、P R関係の産業も急速な発展をみせてきた。殊にこれまでみてきたように成熟社会時代を迎えて、これまで採算的にその進展を困難にし

ていたいくつかの文化分野についても、一方には多少とも需要の拡大、他方には企業による支援の拡大などによって新らたな展開をみるという、いわゆる文化産業の発展がみられるようになった。企業と文化の直接的な接点の問題をみることとなり始めている。いわゆる文化の論理と企業の論理のかかわりあいと矛盾の問題を多少ともみることとなるのである。

このようにみてくると、企業がその本来の業務活動として、直接間接に文化的側面とのかかわりが急速に拡大しつつあることは、今日のわが国の企業経営の環境論的視点からして、必然的方向とみないわけにいかないのである。その延長線上において、企業の社会的活動としても、文化のレベルにおけるかかわりの拡大も、おのずからみられるところである。従って、ここにおける問題はこれらの直接、間接を通じて、企業の文化とのかかわり方を位置づけることに考察の焦点がおかれるべきことを思うのである。

(注10) 拙稿「経営環境論の展開」P.13、『国民経済雑誌』132-3、昭和50年9月所載。

### 6. 企業における文化の理解と深慮

本小文の冒頭にも示したように、企業と文化とのかかわりの論議については特集の新聞報道としてではあるが、朝日新聞で、「文化と企業」というテーマで、昭和57年9月に、実態の紹介と分析と論評が連載せられた。わが国でこの問題としては、比較的早い時期であったので、主としてここでの論議に関する企業と文化のかかわりあいの問題点について簡単にふれておきたい。

そこでは、この問題に関係ある企業経営者、学識者、評論家などの意見の参照がかなりされている。そのいちいちにふれることを省き、問題点についてのみ示してみよう。

そのひとつは、当然のことながら、「企業が広く文化活動を行うことは社会的使命である」とするのと、「企業は良品廉価に徹することのみが社会的責任

である」とする、さきにふれたアメリカの企業の社会的責任論議にかかわるものが示されている。

また「文化の発展には必ず媒介者やスポンサーが必要なことは歴史が示している」とする意見や、「企業は文化の場を提供するにとどめ、中身にかかわるべきでない」とするものもあり、同様に「企業財団の助成による研究の中立性、企業の制約の有無」も論ぜられた。

特に「企業が文化にかかわることを是としつつ、広義の文化には企業が直接に手を出して良い部分と壊す部分があるようで、この点について文化の側からの検討も必要」とする見解も示された。

この特集記事は、全体としては、企業と文化とは新しい関係に入っているものであるから、すくなくともそのかかわり方の必要なことを前提として論じているようにうかがえたのである。

いずれにしても、今日の企業は、環境条件の推移からみて、好むと好まざるにかかわらず、企業の社会的活動としてのみでなく、その本来の業務活動としても、広義の文化とかかわらざるを得なくなっていることは否定できない。そのかかわり方についての深慮が前提的な課題である。このことが十分でないとすくなくない問題をもたらすおそれのあることも事実である。

このことに関しては、はじめにふれた高田馨教授の「企業と芸術」なる論文が役立つように思う。実は私事にわたるがこれは筆者の神戸大学退官記念号としての『国民経済雑誌』136-3(昭和52年9月)に、筆者の経営と文化に関心深いことへの役立てに、寄稿いただいたもので、この機会にここに参照させてもらうことの意義をあらためて思うのである。ここでは「企業と芸術」という限定せられた分野であるけれども、本小論における広義の文化における最も焦点的な部分でもあるので、かえって、その引用は問題点をより鮮明にすることになるように思う。

高田教授によると、「企業の存続成長」にとって、また「企業と社会」との

関連において、いまや芸術が無視できない要因になったとする。そしてさきにもふれたR.Eellsの所論を引用して、すぐれた企業活動の尺度は、倫理的規範とともに美的規範を不可欠とするのである。その意味で芸術特性の経営内在化が望ましいとする。高田教授はこの経営内在化の必要を説く芸術特性として、試論的に五つの点を指摘するのである。すなわち美的感情、創造力、自由、能率、調和がそれである。いいかえると「美的感情による人間の全面的理解をもって社会的責任を、創造力を働かせ、能率よく実行し、社会との調和を保つことが必要である」とする。ここに多元社会における企業と芸術の相互利用、相互独立、相互協力があると結論づけているのである。

このようにみてくると、さきに朝日新聞から引用した「文化に企業が手を出してよい部分と壊す部分があるようで」（これは文化人類学者青木保氏の言葉と記してある）ということもまた、企業と文化との関連で理解できるところである。

このようにみてくると、この段階で、企業の文化とのかかわりについては、次のようにまとめることができるように思う。

(1)企業の社会的活動として、いわば法人市民的視点として、文化とのかかわりをみるとき、好むと好まざるにかかわらず、漸次両者の接近をみることになった今日、なにより企業の論理、経済の論理と文化なり社会の論理との異なる側面のあることの自覚が前提となる。しかしながらまた今日、企業の経営内に、芸術なり文化的特性もまた期待せられるところに、明らかな接点が見出される。

その意味で企業財団方式などの形態を介在させることによって、税金対策も無視できないが、その論理の共通性と異質性のなかで、そのとりくみの人材と運営が配慮せられることは、基本的には望ましい方向とみることができる。

(2)企業の本来の業務活動として最近における文化とのかかわりは、既にみたように、P R活動として、その業務活動そのものの、産業の文化化、さらに文化の新しい諸分野の産業化などの分野があるが、このうちの前二者は、明らかに

広義のデザインこそ、経済の論理と文化の論理の接点ということができる。このことはさきにふれた芸術特性の経営内在化の課題と直接にかかわることといえる。その意味では、これまでも企業としてそれなりにとりくんできたところであるけれども、環境条件の変化が、その課題の比重をきわめて大きくすることとなったといえるように思う。その意味のほりさげが求められるところである。より今日的な課題は、本来の文化的な諸分野に、新産業が展開し始めているということであろう。経済のソフト化といわれる時代のひとつの課題といえよう。これまでの企業と文化とのかかわり方の修練を前提とする深慮が最も求められるところであろう。

いずれにしても、企業は文化とのかかわりの拡大とその重要性を認識しつつ、しかもその両者にはそれぞれ異なる側面のあることの理解のもとでの接近が求められているのである。しかもこのことは、わが国企業のもうひとつの重要な課題である科学技術の高度化とも密接に関係する。既にふれたように、広義の文化といってもよい。とりわけそれはその先端部分で創造性の求められていることに関連する。しかしこれらの点は、別にほりさげられるべき多くの問題をもっているので、ここに簡単にふれることは許されない。密接な関連のあるであろうことにふれるにとどめる。